

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к практическим занятиям по дисциплине
«Управление изменениями»
для студентов направления подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Ставрополь, 2026

Целью освоения дисциплины является формирование профессиональных (ПК-3, ПК-1) компетенций будущего бакалавра по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление». Основная цель курса «Управление изменениями» заключается в формировании у обучающихся комплексного представления о имеющихся подходах к управлению изменениями в государственной и муниципальной сфере.

Задачами освоения дисциплины являются: формирование знания о различных подходах к управлению изменениями в государственной и муниципальной сфере; овладение приемами и навыками оценки внутреннего (социально-психологического) состояния с точки зрения человеческого потенциала с целью возможного изменения; овладение принципами и методами изменения в государственной и муниципальной сфере; изучение источников, а также способов формирования, развития и изменения организационной культуры в государственной и муниципальной сфере; приобретение практических навыков по управлению изменениями мотивации в государственной и муниципальной сфере; получение необходимых знаний для того, чтобы правильно формировать рабочие группы с учетом факторов групповой сплоченности и психологической совместимости, использовать при формировании команд типологические профили личности с целью изменений в государственной и муниципальной сфере.

Дисциплина «Управление изменениями» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 «Дисциплины (модули)».

Дисциплина изучается на 4 курсе

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины:

Код, формулировка компетенции	Код, формулировка индикатора	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций, индикаторов
ПК-3. Способен использовать современные методы маркетинга, управления изменениями и стратегического управления организацией	ИД-2 ПК-3. Применяет технологии управления изменениями и стратегического управления организацией	Использует современные методы маркетинга, управления изменениями и стратегического управления организацией
ПК-1. Способен использовать современные методы анализа, планирования и прогнозирования в организациях государственной и	ИД-2 ПК-1. Использует современные методы планирования и прогнозирования в организациях государственной и муниципальной сферы, в т.ч. в условиях нестабильности	Применяет современные методы анализа, планирования и прогнозирования в организациях государственной и муниципальной сферы, в

муниципальной сферы, в т.ч. в условиях нестабильности внешней и внутренней среды	внешней и внутренней среды	т.ч. в условиях нестабильности внешней и внутренней среды
--	----------------------------	---

Для закрепления и развития полученных знаний в области управления изменениями предлагаются

- вопросы для обсуждения на семинарских занятиях (самопроверки);
- ситуационные задачи или ситуации для анализа (кейсы, мини-кейсы);
- упражнения.

Технология работы при использовании кейсового метода предполагает следующие действия студента *до семинарского занятия*:

- получает информацию о ситуации (кейс), список рекомендуемой литературы,
- индивидуально готовится к занятию, т.е. знакомится с информацией, составляя целостное представление о ситуации, определяет сущность главной проблемы и второстепенные составляющие, выделяет важные факты, разрабатывает перечень практических мероприятий по реализации решения данной проблемы;

во время занятия:

- рассматривает ситуацию в группе, формулирует вопросы, углубляющие понимание проблемы;

– при обсуждении, в ходе дискуссии, разрабатывает варианты решений; после завершения семинарского занятия:

- анализирует собственную деятельность в ходе подготовки и участия в работе семинара: внимательно прочитана информация; учтены ли все относящиеся к проблеме факты; выводы из конкретной ситуации.

Практическое занятие 1. Основные понятия, предмет и методы дисциплины «Управление изменениями».

Вопросы для рассмотрения:

1. Необходимость изменений.
2. Классификация трансформаций.
3. Этапы процесса преобразований

Цель: закрепить теоретический материал по теме, изложенный в ходе лекционных занятий, и обсудить явления и факты, относящиеся к обсуждаемой теме.

Форма проведения: тематическая дискуссия.

Вопросы для повторения

1. Какова роль внешних и внутренних двигателей преобразований в управлении организационными изменениями?
2. Какова роль кризисов в технологическом и социально-экономическом развитии общества?
3. Назовите базовые факторы макроэкономического роста.
4. Как взаимосвязаны стадии цикла изменений?
5. Каковы принципиальные различия между макро- и микроизменениями? В чем связь между этими категориями?
6. Как взаимосвязаны длинные экономические волны и технологические уклады?

Практические задания:

Задание для индивидуальной работы

Практическое упражнение «Связь понятий»

Свяжите нижеприведенные понятия во взаимосвязанные пары и объясните эту взаимосвязь: организация, система, изменение, формализация, специализация, размер организации, внешняя среда, культура организации, специализация, иерархия власти, кризис, технология, рост, организационная структура, контекстные характеристики, индивидуальные предпочтения.⁹

Практическое упражнение «Изменение в моей жизни»

Напишите эссе на тему «Изменение в моей жизни»: опишите причины изменений и ситуацию, вызвавшую потребность в изменениях, установите причинно-следственную связь причины – ситуация – решение – изменения».

Практическое упражнение «Экономические циклы»

За периодами успешного промышленного развития и всеобщего экономического процветания всегда наступали периоды спадов, сопровождающиеся падением объемов производства и безработицей. Экономика обладает склонностью к повторению экономических явлений, что позволяет выявить «циклический» характер её развития. Но и в природе тоже все устроено в виде циклов: наступление дня и ночи, лета и зимы и т. д. Экономическое развитие индустриальных стран за последние два века показало, что экономический рост не идет по прямой, постепенно и эволюционно набирая высоту. Исторический опыт мировой экономики подтвердил, что равновесие постоянно нарушается.

Реальная экономика характеризуется неполной занятостью, колебанием цен, процентных ставок, нормы прибыли в различных отраслях, что ведет к периодическим взлетам и падениям валового национального продукта (ВНП). Это значит, что экономика под воздействием многих факторов развивается волнообразно, или циклично. Цикличность – это форма развития экономики как единого целого, движение от одного макроэкономического равновесия к другому. Цикличность можно рассматривать как один из способов саморегулирования рыночной экономики. Поскольку характерной чертой цикличности является движение не по кругу, а по спирали, то она представляет собой форму прогрессивного развития.

Экономические циклы охватывают почти все области народного хозяйства и имеют самые разные отличительные особенности. Они различаются по продолжительности (краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные); сфере действия (промышленные, аграрные); по формам развертывания (структурные, отраслевые); по специфике проявления (нефтяные, продовольственные, энергетические, сырьевые, экологические, валютные); по пространственному признаку (национальные, межнациональные, глобальные).

В экономической науке разработано около 1400 типов цикличности с продолжительностью от 1–2 дней до 1000 лет. Основные виды: короткие циклы (их обычно связывают с нарушением и восстановлением равновесия на товарном рынке вследствие периодического массового обновления номенклатуры продукции); средние (инвестиционные, связанные с функционированием основного капитала в производстве); строительные (связаны с периодическим обновлением жилищ и определенных типов производственных сооружений); длинные циклы Кондратьева (связаны с необходимостью смены базовой инфраструктуры рыночного хозяйства, появлением новой техники, технологий).

Задание

Обобщите характеристики основных типов экономических циклов в виде таблицы:

Вид цикла	Автор	Длина волны	Причины	Последствия
Сезонные				

Деловые				
Короткие				
Средние				
Строительные				
Длинные				
Долгосрочные				
Цивилизационные				

Вопросы для самопроверки:

1. Охарактеризуйте основные элементы базовой модели организационных изменений.
2. Какие факторы рассматриваются как основные составляющие успеха компании в модели МакКинзи? Как изменение одного из этих факторов влияет на изменение других?
3. Какова роль внешних и внутренних двигателей преобразований в управлении организационными изменениями?
4. Следует ли менять организационную культуру компании?
5. Что препятствует ее успешному изменению?
6. Каково соотношение понятий «социализация» и «индивидуализация»?
7. Как культура влияет на организационную эффективность?
8. С какими сложностями сталкиваются руководители при создании организационной культуры в новой организации при слиянии компаний?
9. На какие методы организационных изменений ориентируются компании при разработке программ организационных изменений?
10. Как оценить готовность организации к изменениям?

Практическое занятие 2. Основные методы проведения изменений в организациях

Вопросы для рассмотрения:

1. Модель организационных факторов.
2. Среда задач.
3. Факторы генеральной среды.

Цель: закрепить теоретический материал по теме, изложенный в ходе лекционных занятий, и обсудить явления и факты, относящиеся к обсуждаемой теме.

Форма проведения: тематическая дискуссия.

Практические задания:

Практическое упражнение «Признаки изменений (по Д. Тапскотту)» Дон Тапскотт описывает отличия нового общества с помощью двенадцати взаимосвязанных признаков. По его мнению, понимание сути этих признаков является основой для эффективного преобразования организации.

Рассмотрев влияние данных признаков на формирование путей развития общества, технологий и организационных отношений, заполните таблицу:

Признак изменений	Новое общество	Новые технологии	Новая организация
1. Ориентация на знания			
2. Цифровая форма представления			

объектов			
3. Виртуальная природа объектов			
4. Молекулярная структура бизнес-пространства			
5. Интеграция. Межсетевое взаимодействие			
6. Устранение посредников			
7. Конвергенция ²⁷			
8. Инновационная природа			
9. Трансформация отношений «изготовитель-потребитель»			
10. Динамизм			
11. Глобальные масштабы			
12. Наличие противоречий			

Практическое упражнение «Скорость и сложность изменений»

В зависимости от скорости и уровня сложности изменений различают несколько процессов изменений. Комбинация этих характеристик приводит к четырем типам процесса изменения:

Сложность изменений	Скорость изменений	
	Медленные	Быстрые
Простые	1. Переобучение персонала 2. 3.	1. Модификация продукта 2. 3.
Сложные	1. Разработка продукта 2. 3.	1. Целеполагание 2. 3.

Задание:

Рассмотрите процесс изменения различных аспектов и переменных деятельности организации и заполните представленную матрицу по два-три примера по каждому типу процесса изменений).

Вопросы для самоконтроля:

1. Какие методы индивидуальных преобразований являются, с вашей точки зрения, наиболее эффективными?
2. Оцените роль тренинга как метода изменения поведения индивидуумов и групп.
3. Почему преобразования в организации сталкиваются с противодействием?
4. Кто (что) может являться источником противодействия преобразованиям?
5. Что считают функциональным и дисфункциональным поведением сотрудников?
6. Какие методы изменения организационной культуры получили наибольшее распространение на практике?

Практическое занятие 3. Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления.

Вопросы для рассмотрения:

1. Проблемы функционирования организации.
2. Системность в обеспечении ресурсами.
3. Организация производства.
4. Ориентация на конечный результат. Интересы стратегических групп.

Цель: закрепить теоретический материал по теме, изложенный в ходе лекционных занятий, и обсудить явления и факты, относящиеся к обсуждаемой теме.

Форма проведения: тематическая дискуссия.

Практические задания:

Практическое упражнение «Жизненный цикл организации»

Проведите анализ и дайте характеристику этапов жизненного цикла российского и зарубежного производственного или транспортного предприятия.

Результаты проведенного анализа представьте в виде таблицы:

Динамика показателя	Этап жизненного цикла организации						
	Рождение	Рост	Развитие	Зрелость	Насыщение	Упадок	Разложение
Темп роста рынка							
Темп роста продукта							
Темп развития рынка							
Темп развития технологического процесса							
Сегментация рынка							
Ключевые факторы успеха (конкурентные преимущества)							
Базовые функциональные подразделения							
Организационная культура							

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем состоит сущность понятия «организация»?
2. Каковы основные характеристики организации как объекта управления?
4. Какие критерии используются для классификации организаций?
5. Сформулируйте понятие «организационная структура».
6. В чем принципиальное отличие механистического и органического типа организаций?
8. Как компания выбирает оптимальный тип своей организационной структуры? Приведите примеры компаний с различными типами организационных структур.
9. Каковы основные этапы жизненного цикла организации? На каком из этапов жизненного цикла находится организация, членом которой вы являетесь?
10. Что такое макро- и микросреда организации? Какова их взаимосвязь?
11. Как факторы макросреды влияют на организационное поведение?

Практическое занятие 4. Принятие решений в организациях в условиях изменений.

Вопросы для рассмотрения:

1. Управление развитием организации.
2. Способы управления сопротивлением в организации.

Цель: закрепить теоретический материал по теме, изложенный в ходе лекционных занятий, и обсудить явления и факты, относящиеся к обсуждаемой теме.

Форма проведения: тематическая дискуссия.

Практические задания:

Задание

1. Проведите SWOT-анализ положения организации (по выбору студента), определите базовую стратегию на основе проведенного анализа.

2. Оцените эффективность управления организации на основе метода балльной оценки: присвойте весовое значение каждому критерию и проанализируйте критерии. При анализе используйте 5-балльную шкалу оценивания: 5 баллов – высокий уровень эффективности системы управления, необходимости в проведении организационных изменений нет; 1 балл – низкий уровень эффективности системы управления, компания нуждается в обязательной реализации организационных изменений.

Критерии эффективности системы управления организации:

Критерий	Содержание критерия	Вес	Балл
Управляемость компании с точки зрения	инвестиционной привлекательности		
	привлекательности со стороны клиентов		
	контроля за финансовыми потоками		
	достижимости целей, ориентированности на результаты		
	обучения и развития персонала компании		
	управления затратами		
Структура управления	норма контроля		
	количество уровней в структуре управления		
	информационно-коммуникационное обеспечение		
	деловые (управленческие) взаимоотношения между руководителем и подчиненными		
	эффективность структуры управления с функциональной точки зрения		
Конкурентоспособность на рынке	доля сегмента на рынке		
	качество сервисного обслуживания		

Управление бизнес-процессами	с точки зрения новизны операционной системы		
	с точки зрения оптимизации бизнес-процессов		

3. Определите базовые проблемы компании. Стоит ли в данной ситуации полагаться на собственные силы или продолжить поиски инвестиций?

4. Сформулируйте 3-5 целей планируемых изменений.

Вопросы для самоконтроля:

1. Какие факторы влияют на принятие решений о необходимости проведения изменений в организации?

2. Какие типы стратегического и матричного анализа целесообразно использовать для диагностики целесообразности внедрения изменений?

3. Каким образом стадия жизненного цикла предопределяет характер изменений, их модель и устойчивость протекания?

4. Охарактеризуйте этапы диагностики целесообразности внедрения изменений по схеме «SWOT-анализ – проблемы – цели – стратегия – модель».

5. Какова роль экспресс-анализа в диагностике проблемной ситуации?

Практическое занятие 5. Поддержка изменений. Стратегия изменений.

Вопросы для рассмотрения:

1. Внедрение изменений.
2. Изменения личностного поведения в организации.

Цель: закрепить теоретический материал по теме, изложенный в ходе лекционных занятий, и обсудить явления и факты, относящиеся к обсуждаемой теме.

Форма проведения: тематическая дискуссия.

Практические задания:

Задание для работы в группе

Анализ конкретной ситуации «Цифровая лень»

Магазины сети «Цифровой центр ИОН» меняют формат. Теперь они называются «Ноу-хау», а развивать сеть компания будет совместно с сотовым оператором «Вымпелком». Осталось решить, как адаптировать прежнюю программу лояльности к новому формату.

«Цифровой центр ИОН» работает на рынке с 1998 года. В Москве и Московской области у компании 105 магазинов, еще десять готовятся к открытию.

В планах – иметь к концу 2025 года 150 торговых точек и выйти на федеральный уровень. Площадь магазинов – от 60 до 130 кв. м., основной ассортимент – мобильная цифровая техника (ноутбуки, планшеты, смартфоны и телефоны, программное обеспечение и аксессуары к ним). Среднемесячный оборот компании – около 1 млрд руб. Свою долю рынка в Москве и Московской области по продажам смартфонов компания оценивает в 12 % (по iPhone в 20 %), доли по ноутбукам и планшетами – примерно по 10 %.

У компании есть онлайн-магазин I-on.ru, здесь представлен такой же ассортимент по таким же ценам, как и в офлайне. Но пока этот канал приносит сети не больше 10% выручки. «Сайт выполняет в первую очередь функции информационной площадки, где публикуются обзоры по технике, видеоролики о новинках, инструкции ко всем устройствам», – говорит директор по маркетингу ИОН. Но активно развивать онлайн-направление компания не планирует, по крайней мере в ближайшие два года. «Конкуренция в интернете – это пока конкуренция по цене. Мы же делаем ставку на сервис», – продолжает менеджер. Ситуация на рынке розничной торговли электроникой сложная: снижается маржинальность по многим категориям, на ряд товаров падает спрос (стационарные компьютеры, ноутбуки). Рынок претерпевает структурные изменения: одни игроки уходят с рынка, другие уходят в онлайн или смежные сегменты, осваивают новые для себя товарные категории, пробуют новые форматы магазинов.

В декабре 2023 года «Цифровой центр ИОН» и ОАО «Вымпелком» подписали договор о стратегическом партнерстве. На базе сети магазинов ИОН была создана сеть магазинов «Ноу-хау», а развивать новый бренд компания стала совместно с «Вымпелкомом». «Объединение усилий сотовых операторов и розничных продавцов электроники – мировой тренд», – говорит специалист. Почти 80 бывших магазинов ИОН уже работают под брендом «Ноу-хау». «Формат востребован потребителями, посещаемость магазинов уже выросла на 10 %», – говорит специалист. Сейчас одна из задач компании – перенести успешно существующую в магазинах программу лояльности ИОН в новый формат. Вопрос непростой, поскольку у магазинов ИОН есть сложившаяся аудитория, а «Ноу-хау» – новый бренд, с помощью которого компания надеется привлечь и новые группы потребителей.

Показать и настроить

Основные конкурентные преимущества магазинов ИОН – уровень подготовки продавцов и качество сервиса, считает Крючков. В департаменте обучения ИОН работают 15 тренеров (всего в компании около 1,5 тыс. сотрудников). В компании есть лаборатория, через которую проходит каждая новая модель товара. Специалисты изучают устройство, выявляют его преимущества и недостатки, пишут подробные инструкции по использованию, читают сотрудникам лекции.

Первичная подготовка продавца занимает три недели: половина времени уходит на изучение курсов «Цифровые устройства» и «Техника продаж», остальное – на стажировку в магазинах. «Предусмотрен экзамен, из группы человек в среднем отсеивается около семи», – рассказывает специалист. Тесты сотрудники проходят постоянно, их успешная сдача позволяет переходить на более высокую квалификационную ступень и больше зарабатывать. Существует четыре ступени квалификации продавца, самая высокая – эксперт.

В каждом магазине ИОН работает от восьми до 15 продавцов (количество зависит от площади). Обязанность продавца – не только проконсультировать покупателя, но и сделать так, чтобы человек мог использовать устройство сразу после выхода из магазина. Компания умеет работать с людьми, которые не хотят или не могут сами разбираться в сложном устройстве современных девайсов, выбирать нужные функции и устанавливать настройки, закачивать нужные программы, изучать инструкции. «Многие пожилые люди пользуются смартфонами и планшетами, не говоря уже о мобильных телефонах. Родственники дарят им устройства, но вынуждены тратить время на объяснения, как они работают. И не все умеют объяснять», – рассказывает специалист. Так, в одной из рекламных кампаний ИОН использовала образы пожилых людей, которым продавцы настраивали гаджеты и показывали, как работают «кнопочки».

Другая группа клиентов, которым нужна помощь с настройкой, – занятые люди, в том числе бизнесмены, топ-менеджеры. «У меня самого мало времени, не представляю,

как бы я обошелся без помощи консультантов», – говорит специалист.

Продавцы оказывают и платные услуги, например, устанавливают ПО и дополнительные сервисы. «Качественная работа, которая требует много времени и сил, не может быть бесплатной. Но мы нашли баланс, делающий услугу приемлемой для покупателя и выгодной для продавца», – говорит Крючков. Стоимость наиболее популярных услуг (установка антивируса, пакета карт для навигатора, «привязка» устройства к банковской карте) – 300–900 руб. «Хотя бывают и пакеты по 7 тыс. руб. – например, устанавливали клиенту оболочку Windows и все сопутствующие программы на Mac», – рассказывает директор по маркетингу. Платные сервисы прибавляют к выручке сети не более 10 %. Часть этих денег идет продавцам, которые оказывают услугу.

Новая лояльность

Магазины «Ноу-хау» выглядят иначе, чем ИОН: к фирменному для ИОН белому цвету добавились желтый и зеленый. «Экс-владелец «Евросети» Евгений Чичваркин когда-то назвал магазины ИОН «буржуазными». «Ноу-хау» сейчас выглядят более демократично, чем ИОН, а продавцы сменили строгие костюмы на рубашки-поло», – рассказывает специалист. В новой сети немного поменяли ассортимент: расширили товарную группу планшетов, сократили ассортимент ноутбуков. Но качество сервиса и уровень подготовки продавцов должны стать и конкурентным преимуществом магазинов «Ноу-хау». «В этом отношении политика компании не изменилась. Только теперь мы будем предоставлять также сервис и консультации от мобильного оператора», – рассказывает специалист.

В переоборудованных магазинах «Ноу-хау» две зоны – вместе с продавцами ИОН здесь работают два сотрудника «Вымпелкома». Выбрав устройство, покупатель может сразу выбрать нужный тариф и подключить его к «Билайну».

Подобные возможности были раньше у клиентов ИОН, но теперь, консультация по услугам оператора станет более профессиональной и удобной. «В магазинах конкурентов человеку порой нужно отстоять очередь, чтобы получить ответ на вопрос по тарифам», – говорит он. Кроме того, в зоне оператора можно протестировать качество связи, скорость интернета при использовании разных возможностей устройства. «Чтобы выбрать оптимальный тариф для планшета или смартфона, надо понимать какими функциями ты будешь пользоваться чаще всего, какой трафик они „поглощают“. У нас можно скачать фильм или воспользоваться приложением, чтобы рассчитать свой трафик», – говорит директор по маркетингу. Сотрудники «Вымпелкома» также занимаются абонентским обслуживанием клиентов оператора – в магазинах «Ноу-хау» можно поменять тариф, восстановить SIM-карту и т. п.

Компания ставит перед собой задачу омолодить целевую аудиторию. Если аудитория магазинов ИОН была 30+, то для «Ноу-хау» компания хотела бы снизить возраст до 25+. Поможет в этом не только демократичный стиль, но и новые сервисы. Например, в магазинах планируется сделать бесплатный Wi-Fi.

Еще одна задача – адаптировать существующую программу лояльности под новый формат. В магазинах ИОН клиенты получали специальную «Лень-карту». «С помощью такого названия мы хотели показать, что для работы с нами требуется минимум усилий», – поясняет Крючков. На данный момент компания выдала 290 тыс. таких карт. По словам директора по маркетингу, карты есть практически у всех клиентов сети, их бесплатно выдают при покупке продукции Apple. Кроме того, ее можно приобрести за 149 руб. Карта накопительная – 1 % стоимости покупки превращается в баллы, которые можно потратить в магазинах сети (один балл равен 1 руб.). Если клиент заказывает платный сервис (настройку гаджета и установку ПО), на карту возвращается 50% стоимости услуги. Кроме того, карта дает возможность обменять или вернуть купленный товар в течение 30 дней без объяснения причин. Без карты в магазинах ИОН это можно сделать в

течение 14 дней. Владелец «Лень-карты» также может принимать участие в распродажах, которые сеть устраивает раз в квартал (скидка 20%), получает информацию (по электронной почте или СМС) о новинках и акциях. По словам Крючкова, доля повторных покупок по карте составляет 36%, а коэффициент вовлеченности (Redemption Rate, или процент погашения бонусов) – около 60%. Последний показатель не очень высокий по сравнению с другими игроками, потому что баллы можно тратить только в собственной сети магазинов. Два года назад «Лень-карта» стала платежной (дебетовая карта расчетной системы MasterCard, ее эмитентом является расчетная небанковская кредитная организация). Положив на эту карту деньги, можно с ее помощью гасить кредиты, делать переводы, расплачиваться за товары и услуги в онлайн и офлайн и получать 2% суммы платежа в виде баллов. Для получения такой карты нужно заполнить анкету и предъявить паспорт.

Сейчас «Лень-карту» продолжают выдавать и в магазинах «Ноу-хау». Но отдел маркетинга думает, как модифицировать существующую программу лояльности для новой сети. Стоит ли придумать новое название карты или можно сохранить старое? Какие сервисы добавить, с учетом сменившегося формата и предполагаемых изменений целевой аудитории? В программе лояльности ИОН компания делала акцент на удобстве использования «Лень-карты» в повседневной жизни. А чтобы стимулировать клиентов покупать дополнительные услуги, предлагала за эти сервисы повышенные бонусы. Но молодая аудитория меньше нуждается в подобных услугах. Возможно, ей были бы интересны другие опции – например, возможность получать бонусы за выкладывание комментариев по купленной технике.

Задание

1. Определите базовые проблемы компании.
2. Определите место компании на стадии жизненного цикла организации (в моделях Л. Грейнера и И. Адизеса).
3. Выберите модель проведения организационных изменений.
4. Определите, необходимо ли подчеркивать преемственность брендов.

Вопросы для самопроверки:

1. В чем сущность метода моделирования в исследовании организационных отношений и систем управления?
2. Возможно ли совместное использование базовых инструментов оценки этапа жизненного цикла организации – моделей И. Адизеса и Л. Грейнера?
3. Назовите общие этапы, принципы и закономерности в пяти базовых моделях изменений (трехфазная модель К. Левина, модель управления изменениями Л. Грейнера, теории «Е» и «О» М. Бира и Н. Нория, модель преобразований Ф. Гуияра и Д. Келли, кривая перемен Д. Дак).
4. Какие факторы определяют выбор конкретной модели изменений?
5. Назовите ограничения в использовании моделирования как метода управления изменениями.

Практическое занятие 6. Основные принципы управления процессом изменений

Вопросы для рассмотрения:

1. Тактика внедрений изменений.
2. Управление изменением мотивации в организации

Цель: закрепить теоретический материал по теме, изложенный в ходе лекционных занятий, и обсудить явления и факты, относящиеся к обсуждаемой теме.

Форма проведения: тематическая дискуссия.

Практические задания:

Практическое упражнение «Связь понятий»

Свяжите нижеприведенные понятия во взаимосвязанные пары и объясните эту взаимосвязь: интеллектуальная организация; индустриальная организация; команда; группа; стандартизация рабочей силы; экстравертное управление; разветвленная система принятия решений; упор на стабильность; упор на вертикальное лидерство; система внутреннего обучения; самообучающаяся организация; знания; ценности.

Практическое упражнение «Адаптивные системы управления»

На рис. 1 изображено соотношение между различными типами адаптивных систем. Под *адаптивной системой* понимается система, автоматически изменяющая механизмы своего функционирования и (при необходимости) структуру с целью сохранения или достижения оптимального состояния при изменении внешних условий.

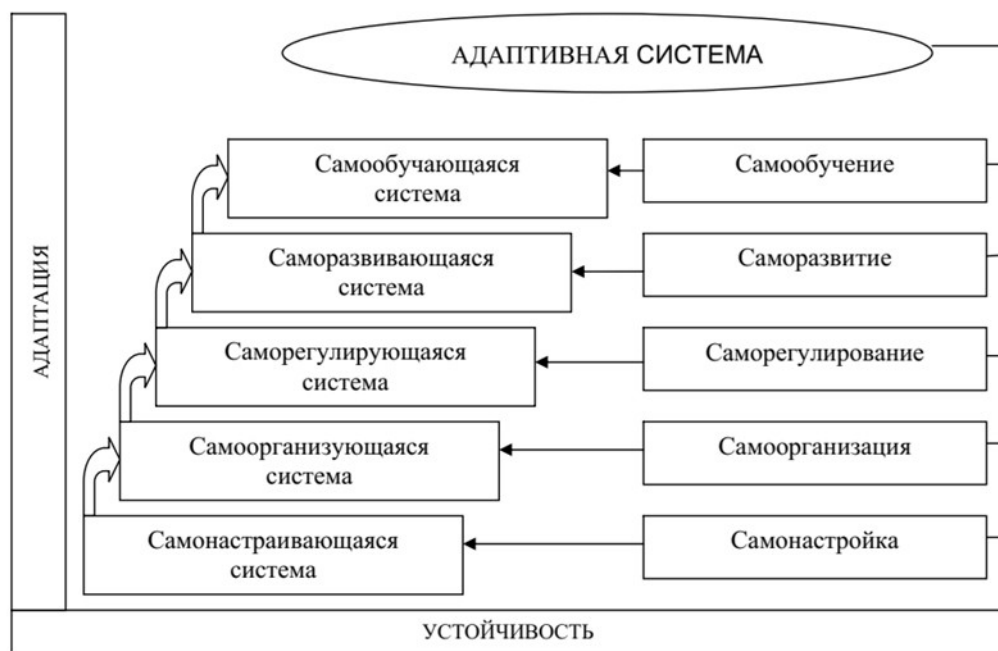


Рис. 1. Соотношение адаптивных систем

Адаптивная система позволяет реализовать адаптивное управление, т.е. управление, предполагающее направленность организационно-управленческой деятельности на создание управляющих подсистем, способных в результате адаптации и (само)обучения самостоятельно выстраивать собственные алгоритмы и механизмы функционирования и развития.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение и характеристики типов адаптивных систем.
2. Приведите примеры реализации принципов самонастройки, самоорганизации, саморегулирования, саморазвития и самообучения в современной организации.
3. Назовите условия внедрения самоуправления и адаптивного управления в современном транспортном предприятии.

Вопросы для самопроверки:

1. Назовите атрибуты самообучающейся организации.
2. Какова роль процессов самоорганизации на современном предприятии?
3. Как можно совместить механизмы организации «сверху» и самоорганизации «снизу»? Как найти баланс этих процессов?

Практическое занятие 7. Структура системы управления изменениями.**Вопросы для рассмотрения:**

1. Фокус организационных изменений.
2. Типология изменений.
3. Организационное развитие.
4. Персональное изменение в организации.

Цель: закрепить теоретический материал по теме, изложенный в ходе лекционных занятий, и обсудить явления и факты, относящиеся к обсуждаемой теме.

Форма проведения: тематическая дискуссия.

Практические задания:**Задание для работы в группе:****Практическое упражнение «Трансформация организационного знания»**

Согласно И. Нонака и Х. Такеучи, существуют четыре способа трансформации формализованного и неформализованного знания в организации: (1)

социализация – из неформализованного в неформализованное; (2) экстернализация – из неформализованного в формализованное; (3) комбинация – из формализованного в формализованное; (4) интернализация – из формализованного в неформализованное.

Социализация – процесс распространения знания и создания знания неформализованного, например, распространяемых интеллектуальных моделей и технических навыков (подмастерья, работая с мастерами, обучаются ремеслу, не слушая, а наблюдая, подражая, практикуясь. Ключ к восприятию неформализованного знания – опыт).

Экстернализация – процесс оформления неформализованного знания в формализованные концепции. Это квинтэссенция процесса создания знания, в результате которого неформализованное знание становится формализованным – в виде метафор, аналогий, концепций, гипотез и моделей. Процесс письма – это преобразование неформализованного знания в знание, которое может быть выражено словами.

Комбинация – процесс включения концепций в систему знания. Этот способ трансформации знания подразумевает сочетание различных положений формализованного знания. Сотрудники обмениваются знанием и комбинируют его при переписке, встречах, телефонных разговорах, общении в компьютерных сетях и т. д. Изменение конфигурации существующей информации посредством сортировки, добавления, комбинации и классификации формализованного знания (например, в компьютерной базе данных) может порождать новое знание. Именно так происходит создание знания в процессе систематического образования в учебных заведениях.

Интернализация – процесс воплощения формализованного знания в неформализованное. Она тесно связана с методикой «обучения на практике». Когда опыт посредством социализации, экстернализации и комбинации интернализуется в неформализованное знание личности в форме общей интеллектуальной модели или технологического ноу-хау, он приобретает ценность.

Задание.

Приведите по 2–3 примера трансформации формализованного и неформализованного знания.

Разбор конкретной ситуации «Обучаем организацию»

Большая, динамичная, быстро развивающаяся, любящая все новое российская компания всегда ценила обучение. В этой компании всё любили делать сами, искать таланты внутри, растить своих сотрудников на все, даже самые сложные позиции, сами проводили обучение. Правда семинары больше походили на шоу, которые отлично мотивировали персонал, но вряд ли давали конкретные навыки. Заказав обучение внешней тренинговой компании, руководители увидели интересный эффект и решили повторить сами. У них получилось как всегда ярко, интересно и мотивирующе, но навыков не было. Руководители были не только люди прогрессивные и смелые, но и разумные. Поэтому они переключились на четкую формулировку задач внутреннего обучения, а саму разработку и обучение внутренних тренеров поручили профессионалам. Теперь у них свой замечательный Учебный центр, известный их клиентам и партнерам, а постановку новых модулей и проведение эксклюзивных тренингов они заказывают.

Контрольные вопросы:

1. Является ли данная организация самообучающейся?
2. Выделите признаки, характерные для самообучающейся организации.

Вопросы для самопроверки:

1. Как соотносятся между собой обучение персонала и построение самообучающейся организации?»
2. Назовите основные принципы и формы развития компетенций.
3. Каковы особенности организационной культуры в самообучающейся и саморазвивающейся организации?

Практическое занятие 8. Планирование и реализация стратегий управления изменениями.

Вопросы для рассмотрения:

1. Анализ конкурентной ситуации.
2. Стратегии конкурентного преимущества.
3. Стратегический анализ затрат.
4. Управление изменением поведения группы.

Цель: закрепить теоретический материал по теме, изложенный в ходе лекционных занятий, и обсудить явления и факты, относящиеся к обсуждаемой теме.

Форма проведения: тематическая дискуссия.

Практические задания:

Задание для индивидуальной работы:

Изучите основные стратегии изменений и заполните таблицу:

Тип стратегии	Подход	Способы реализации	Ситуации
Директивная			
Основанная на переговорах			
Нормативная			
Аналитическая			
Ориентированная на действия			

Задание для работы в группе

Практическое упражнение «SWOT-анализ»

На основании представленных ниже данных, проведите SWOT-анализ предприятия и

предложите стратегию изменений.

Исходные данные для SWOT-анализа

Показатели по конкретному товару данной группы	Конкуренты			Фирма
	1	2	3	
1. Число патентов, полученных по конструкции товара	1	-	1	4
2. Полезный эффект (интегральное качество) товара, ед. полезного эффекта	1250	1100	1300	1400
3. Цена товара, ден. ед	340	320	310	350
4. Затраты на тех. обслуживание и ремонт товара за срок его службы, ден ед.	4200	4150	5300	3200
5. Интегральный показатель качества сервиса товара	0,95	0,96	0,93	0,90
6. Удельный вес прогрессивной технологии	0,3	0,45	0,25	0,7
7. Средний возраст основных производственных фондов, лет	5,5	8,3	6,4	4,5
8. Удельный вес высококвалифицированных кадров	0,3	0,42	0,35	0,5
9. Количество конкурентов на входе системы менеджмента	4	7	5	9
10. Количество конкурентов на выходе системы менеджмента	5	6	6	7
11. Географическое расположение	удобное	среднее	среднее	удобное
12. Товарная марка фирмы	известная	известная	известная	неизвестная
13. Угроза налоговых изменений	отсутствует	отсутствует	имеется	имеется
14. Угроза повышения цен на сырье и материалы	отсутствует	имеется	отсутствует	имеется
15. Наличный капитал фирмы, млн ден. ед	150	60	110	140

Вопросы для самопроверки:

1. Каковы специфические черты стратегического планирования в рыночной и плановой моделях экономики?
2. Каков предел возможных отклонений в прогнозировании изменений?
3. Каким образом взаимосвязана стратегий изменений с комплексом стратегий организации?
4. Какова роль стратегической карты преобразований в планировании изменений?
5. Назовите условия эффективного проведения реструктуризации и реинжиниринга бизнес-процессов.

Практическое занятие 9. Мониторинг и контроль процесса изменений.

Вопросы для рассмотрения:

1. Методы мониторинга и контроля процесса изменений.
2. Реинжиниринг бизнес-процессов.
3. Непрерывные изменения.

Цель: закрепить теоретический материал по теме, изложенный в ходе лекционных занятий, и обсудить явления и факты, относящиеся к обсуждаемой теме.

Форма проведения: тематическая дискуссия.

Практические задания:

Анализ конкретной ситуации «Бизнес-реинжиниринг при реорганизации поставок в компании Ford-Motors»

Существующая система закупочной деятельности компании Ford-Motors предполагает традиционную технологию поставок по схеме, представленной на рис. 1.

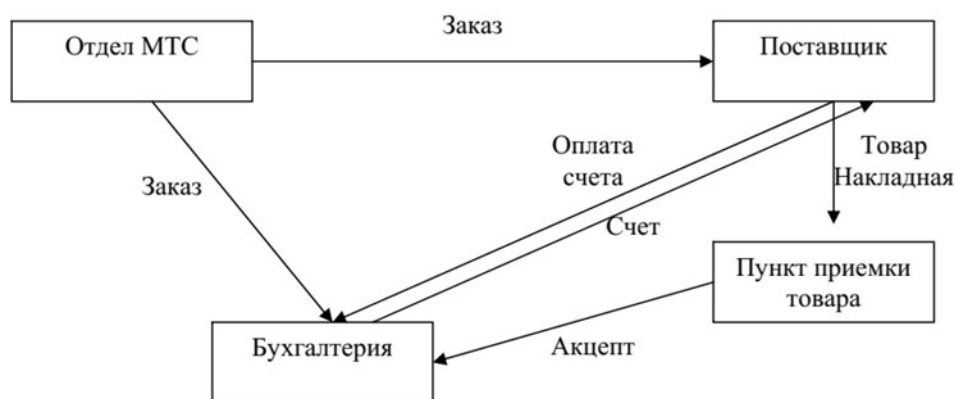


Рис. 1. Существующая организация процессов закупок в компании Ford

По этой схеме поставщик отгружает продукцию в соответствии с оформленным заказом и выставляет счет на оплату. В пункте приема товара (на складе) производится сверка поступившего груза с накладной, и в случае совпадения заявленного в накладной товара по количеству и качеству производится его оприходование и передача соответствующего документа в бухгалтерию.

В бухгалтерии производится снова сверка накладной, счета и заказа (контракта), и в случае отсутствия расхождений выполняется оплата счета. По такой схеме возможны длительные выяснения возникающих расхождений в документах с поставленным товаром и, как следствие, невозможность быстрого использования материалов в производственном процессе, возвраты товаров и повторные поставки.

В результате проведения бизнес-реинжиниринга было принято решение, что должна быть организована распределенная база данных, в которую помещается

информация заказа (рис. 2). Тогда пункт приема товара при акцепте товара делает сверку накладной с информацией заказа и в случае отсутствия расхождений при наличии денег на расчетном счете инициирует автоматическую оплату поставки чеком. Таким образом, работа бухгалтерии по оплате поставок сокращается до минимума (решении спорных случаев), время выполнения процесса резко сокращается.

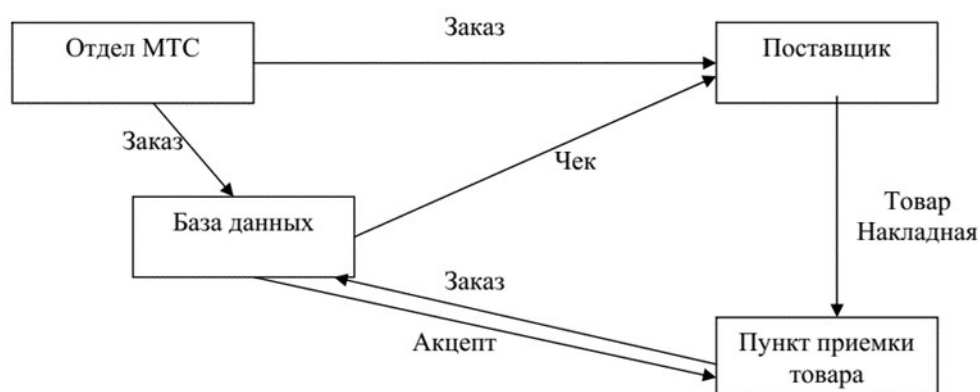


Рис. 2. Новая организация процессов закупок в компании Ford

Задание:

1. Определите, реализацию каких принципов демонстрирует данный пример реинжиниринга бизнес-процессов? Ответ обоснуйте.
2. Какие условия успеха реинжиниринга бизнес-процессов Вы можете назвать?

Практическое упражнение «Миссия бизнеса»

Заполните таблицу, определив миссию бизнеса в разных сферах деятельности:

Сфера деятельности	Производственный подход	Маркетинговый подход
1. Гостиница		
2. Салон красоты		
3. Ресторан		
4. Экономический журнал		
5. ВУЗ		

Контрольные вопросы:

1. Какие факторы внутренней и внешней среды организации необходимо проанализировать и оценить? Почему?
2. Как отразится процедура ребрендинга на сформулированных миссиях?

Вопросы для самопроверки

1. С какой целью проводятся непрерывные изменения?
2. Каким образом внедряются непрерывные изменения в российских компаниях?
3. В чем заключается концепция «Кайдзен»?
4. Какова связь между системой TQM и постоянными изменениями?
5. В чем особенности концепции «Бережливого производства»?
6. Чем характеризуется концепция «Шесть сигм»?
7. Каким образом вовлекаются в процессы непрерывных изменений сотрудники компаний?
8. В чем заключается революционность реинжиниринга?
9. Чем отличается реинжиниринг от непрерывного совершенствования?
10. Какова последовательность проведения работ по реинжинирингу бизнес-процессов?
11. Опишите сущность процесса реинжиниринга.
12. Какие действия необходимы для удачного завершения проекта реинжиниринга?
13. Каких ошибок необходимо избегать при проведении реинжиниринга?
14. Чем отличается реинжиниринг от биореинжиниринга?

Список рекомендуемой литературы

Перечень основной литературы:

1. Блинов, А. О. Управление изменениями : учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – 4-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2023. – 303 с. : ил., табл., схем. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710927>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-05123-4. – Текст : электронный. (экземпляров неограниченно)
2. Цай, Е. Л. Управление изменениями : учебное пособие : [16+] / Е. Л. Цай, И. А. Шевчук, Д. В. Нехайчук. – 2-е изд. – Москва : Директ-Медиа, 2023. – 201 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=695315>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-3400-0. – DOI 10.23681/695315. – Текст : электронный. (экземпляров неограниченно)

Перечень дополнительной литературы:

1. Бабкина, О. Н. Управление изменениями : учебное пособие : [16+] / О. Н. Бабкина ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : АГРУС, 2019. – 264 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614457>. – Библиогр. в кн. – Текст : электронный. (экземпляров неограниченно)
2. Байнова, М. С. Система государственного и муниципального управления : учебник : [16+] / М. С. Байнова, Н. В. Медведева, Ю. С. Рязанцева. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 362 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572459>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-1545-0. (экземпляров неограниченно).
3. Резер, Т. М. Управление изменениями в административной сфере : учебное пособие / Т. М. Резер, Л. И. Воронина ; Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина. – Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2020. – 95 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL:

<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=699119>. – ISBN 978-5-7996-3039-3. – Текст : электронный. (экземпляров неограниченно).

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

<http://fcior.edu.ru> - Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов

<http://www.ecsocman.edu.ru> - Федеральный образовательный портал «Экономика.

Социология. Менеджмент»

<https://biblioclub.ru/>. - ЭБС «Университетская библиотека онлайн

<https://biblio-online.ru/> - ЭБС «Электронная библиотечная система ЮРАЙТ»

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по организации и проведению самостоятельной работы
по дисциплине «Управление изменениями»
для студентов направления подготовки
38.04.04 – Государственное и муниципальное управление

Ставрополь, 2026

Содержание

1.	Общая характеристика самостоятельной работы студента	4
2.	План-график выполнения самостоятельной работы	5
3.	Контрольные точки и виды отчетности по ним	5
4.	Методические рекомендации по самостоятельному изучению литературы	5
5.	Список рекомендуемой литературы	9

Введение

Целью освоения дисциплины является формирование профессиональных (ПК-3, ПК-1) компетенций будущего бакалавра по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление». Основная цель курса «Управление изменениями» заключается в формировании у обучающихся комплексного представления о имеющихся подходах к управлению изменениями в государственной и муниципальной сфере.

Задачами освоения дисциплины являются: формирование знания о различных подходах к управлению изменениями в государственной и муниципальной сфере; овладение приемами и навыками оценки внутреннего (социально-психологического) состояния с точки зрения человеческого потенциала с целью возможного изменения; овладение принципами и методами изменения в государственной и муниципальной сфере; изучение источников, а также способов формирования, развития и изменения организационной культуры в государственной и муниципальной сфере; приобретение практических навыков по управлению изменениями мотивации в государственной и муниципальной сфере; получение необходимых знаний для того, чтобы правильно формировать рабочие группы с учетом факторов групповой сплоченности и психологической совместимости, использовать при формировании команд типологические профили личности с целью изменений в государственной и муниципальной сфере.

Дисциплина «Управление изменениями» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 «Дисциплины (модули)».

Дисциплина изучается на 4 курсе

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины:

Код, формулировка компетенции	Код, формулировка индикатора	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций, индикаторов
ПК-3. Способен использовать современные методы маркетинга, управления изменениями и стратегического управления организацией	ИД-2 ПК-3. Применяет технологии управления изменениями и стратегического управления организацией	Использует современные методы маркетинга, управления изменениями и стратегического управления организацией
ПК-1. Способен использовать современные методы анализа, планирования и прогнозирования в организациях государственной и муниципальной сферы, в т.ч. в условиях нестабильности внешней и внутренней среды	ИД-2 ПК-1. Использует современные методы планирования и прогнозирования в организациях государственной и муниципальной сферы, в т.ч. в условиях нестабильности внешней и внутренней среды	Применяет современные методы анализа, планирования и прогнозирования в организациях государственной и муниципальной сферы, в т.ч. в условиях нестабильности внешней и внутренней среды

1. Общая характеристика самостоятельной работы студента

Цель самостоятельной работы студентов при изучении дисциплины: формирование и закрепление знаний в области управления изменениями, обуславливающих формирование у студентов компетенций, предусмотренных программой дисциплины.

Задачами самостоятельной работы по дисциплине «Управление изменениями» являются:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развитие познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений;
- использование материала, собранного и полученного в ходе самостоятельных занятий на практических занятиях при написании курсовой и выпускной квалификационной работ.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине включает самостоятельное изучение литературы.

Целью самостоятельного изучения вопросов тем лекций является их углубленное изучение, закрепление и систематизация знаний по выделенным темам.

№	Вид самостоятельной работы	Форма контроля
	4 курс	
1	Самостоятельное изучение литературы	Проверка конспекта

2. План-график выполнения СРС по дисциплине

Подготовка к практическим занятиям в виде подготовки доклада (сообщения) по заданной проблематике выполняется последовательно в соответствии с учебным графиком.

3. Контрольные мероприятия и виды отчетности по ним

Контроль качества и сроков изучения тем лекций выполняется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в виде конспектирования текста.

Контроль качества и сроков выполнения практических заданий осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

4. Методические рекомендации по самостоятельному изучению литературы

Работа с книгой

При работе с книгой необходимо подобрать литературу, научиться правильно ее читать, вести записи. Для подбора литературы в библиотеке используются алфавитный и систематический каталоги.

Важно помнить, что рациональные навыки работы с книгой - это всегда большая экономия времени и сил.

Правильный подбор учебников рекомендуется преподавателем, читающим лекционный курс. Необходимая литература может быть также указана в методических разработках по данному курсу.

Изучая материал по учебнику, следует переходить к следующему вопросу только после правильного уяснения предыдущего, описывая на бумаге все выкладки и вычисления (в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода).

При изучении дисциплины большую и важную роль играет самостоятельная индивидуальная работа.

Особое внимание следует обратить на определение основных понятий курса. Студент должен подробно разбирать примеры, которые поясняют такие определения, и уметь строить аналогичные примеры самостоятельно. Нужно добиваться точного представления о том, что изучаешь. Полезно составлять опорные конспекты. При изучении материала по учебнику полезно в тетради (на специально отведенных полях) дополнять конспект лекций. Там же следует отмечать вопросы, выделенные студентом для консультации с преподавателем.

Выводы, полученные в результате изучения, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании записей они лучше запоминались.

Опыт показывает, что многим студентам помогает составление листа опорных сигналов, содержащего важнейшие и наиболее часто употребляемые формулы и понятия. Такой лист помогает запомнить формулы, основные положения лекции, а также может служить постоянным справочником для студента.

Различают два вида чтения; первичное и вторичное. *Первичное* - это внимательное, неторопливое чтение, при котором можно остановиться на трудных местах. После него не должно остаться ни одного непонятого слова. Содержание не всегда может быть понятно после первичного чтения.

Задача *вторичного* чтения полное усвоение смысла целого (по счету это чтение может быть и не вторым, а третьим или четвертым).

Правила самостоятельной работы с литературой

Как уже отмечалось, самостоятельная работа с учебниками и книгами (а также самостоятельное теоретическое исследование проблем, обозначенных преподавателем на лекциях) – это важнейшее условие формирования у себя научного способа познания. Основные советы здесь можно свести к следующим:

1. Составить перечень книг, с которыми Вам следует познакомиться.
2. Сам такой перечень должен быть систематизированным.
3. Обязательно выписывать все выходные данные по каждой книге (при написании курсовых и дипломных работ это позволит очень сэкономить время).
4. Разобраться для себя, какие книги (или какие главы книг) следует прочитать более внимательно, а какие – просто просмотреть.
5. При составлении перечней литературы следует посоветоваться с преподавателями и научными руководителями (или даже с более подготовленными и эрудированными сокурсниками), которые помогут Вам лучше сориентироваться, на что стоит обратить большее внимание, а на что вообще не стоит тратить время...
6. Естественно, все прочитанные книги, учебники и статьи следует конспектировать, но это не означает, что надо конспектировать «все подряд»: можно выписывать кратко основные идеи автора и иногда приводить наиболее яркие и показательные цитаты (с указанием страниц).

Чтение научного текста является частью познавательной деятельности. Ее цель – извлечение из текста необходимой информации. От того на сколько осознанно читающим собственная внутренняя установка при обращении к печатному слову (найти нужные сведения, усвоить информацию полностью или частично, критически проанализировать материал и т.п.) во многом зависит эффективность осуществляемого действия.

Выделяют четыре основные установки в чтении научного текста:

1. информационно-поисковый (задача – найти, выделить искомую информацию)
2. усваивающая (усилия читателя направлены на то, чтобы как можно полнее осознать и запомнить как сами сведения излагаемые автором, так и всю логику его рассуждений)
3. аналитико-критическая (читатель стремится критически осмыслить материал, проанализировав его, определив свое отношение к нему)
4. творческая (создает у читателя готовность в том или ином виде – как отправной пункт для своих рассуждений, как образ для действия по аналогии и т.п. – использовать суждения автора, ход его мыслей, результат наблюдения, разработанную методику, дополнить их, подвергнуть новой проверке).

Основные виды систематизированной записи прочитанного:

1. Аннотирование – предельно краткое связное описание просмотренной или прочитанной книги (статьи), ее содержания, источников, характера и назначения;
2. Планирование – краткая логическая организация текста, раскрывающая содержание и структуру изучаемого материала;
3. Тезирование – лаконичное воспроизведение основных утверждений автора без привлечения фактического материала;
4. Цитирование – дословное выписывание из текста выдержек, извлечений, наиболее существенно отражающих ту или иную мысль автора;
5. Конспектирование – краткое и последовательное изложение содержания прочитанного.

Конспект – сложный способ изложения содержания книги или статьи в логической последовательности. Конспект аккумулирует в себе предыдущие виды записи, позволяет всесторонне охватить содержание книги, статьи. Поэтому умение составлять план, тезисы, делать выписки и другие записи определяет и технологию составления конспекта.

Методические указания по составлению конспекта

1. Внимательно прочитайте текст. Уточните в справочной литературе непонятные слова. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля конспекта;
2. Выделите главное, составьте план;
3. Кратко сформулируйте основные положения текста, отметьте аргументацию автора;
4. Законспектируйте материал, четко следуя пунктам плана. При конспектировании старайтесь выразить мысль своими словами. Записи следует вести четко, ясно.
5. Грамотно записывайте цитаты. Цитируя, учитывайте лаконичность, значимость мысли.

В тексте конспекта желательно приводить не только тезисные положения, но и их доказательства. При оформлении конспекта необходимо стремиться к емкости каждого предложения. Мысли автора книги следует излагать кратко, заботясь о стиле и выразительности написанного. Число дополнительных элементов конспекта должно быть логически обоснованным, записи должны распределяться в определенной последовательности, отвечающей логической структуре произведения. Для уточнения и дополнения необходимо оставлять поля.

Овладение навыками конспектирования требует от студента целеустремленности, повседневной самостоятельной работы.

Самостоятельное изучение темы 1

Основные понятия, предмет и методы дисциплины «Управление изменениями».

Теоретическая часть

****Управление изменениями**** – это научная дисциплина и практическая деятельность,

направленная на целенаправленное преобразование организационных систем в условиях внутренних и внешних вызовов. Предметом изучения выступают закономерности, принципы и технологии реализации изменений в организациях различного типа (государственных, коммерческих, некоммерческих). Дисциплина исследует процессы перехода систем из текущего состояния в желаемое, учитывая сопротивление изменениям, риски трансформации и методы их минимизации. Особое внимание уделяется адаптивности организаций к динамичным условиям внешней среды, что особенно актуально в эпоху цифровизации и глобальных трансформаций.

****Ключевые понятия дисциплины**** включают: "организационные изменения", "драйверы изменений", "сопротивление изменениям", "модели управления изменениями", "стейкхолдеры изменений". Центральное место занимает различие между эволюционными (постепенными) и революционными (радикальными) изменениями. Важными категориями являются организационная культура, лидерство изменений и коммуникационные стратегии в процессе трансформации. Методологическую основу составляют такие концепции, как модель изменений Курта Левина (размораживание-изменение-замораживание), ADKAR-модель осознания изменений и теория диффузии инноваций Эверетта Роджерса.

****Методы управления изменениями**** включают диагностические (анализ готовности к изменениям, SWOT-анализ), организационные (проектный менеджмент, реинжиниринг процессов), социально-психологические (тренинги, коучинг, фасилитация) и коммуникационные (внутренний PR, storytelling изменений) инструменты. Особое значение имеют методы вовлечения сотрудников (партисипативные подходы), управления сопротивлением и оценки эффективности изменений (KPI трансформации). Современные подходы акцентируют важность agile-методологий, цифровых инструментов мониторинга изменений и экосистемного мышления в управлении организационными трансформациями.

Вопросы к самостоятельной работе

1. Необходимость изменений.
2. Классификация трансформаций.
3. Этапы процесса преобразований.

Самостоятельное изучение темы 2

Основные методы проведения изменений в организациях

Теоретическая часть

Организационные изменения требуют системного подхода и применения проверенных методов, позволяющих минимизировать сопротивление и обеспечить плавный переход к новым условиям работы. Одним из ключевых методов является ****модель изменений Курта Левина****, включающая три этапа: ***«размораживание»*** (подготовка организации к изменениям через осознание необходимости перемен), ***«изменение»*** (непосредственное внедрение нововведений) и ***«замораживание»*** (закрепление новых практик в организационной культуре). Этот подход помогает структурировать процесс и снизить уровень стресса у сотрудников. Другой популярный метод – ****ADKAR**** (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement), который фокусируется на индивидуальном восприятии изменений, помогая сотрудникам пройти путь от осознания необходимости перемен до их полного принятия и закрепления.

Еще одним эффективным методом является ****проектный подход****, при котором изменения реализуются как отдельные инициативы с четкими целями, сроками и

ответственными лицами. В рамках этого метода применяются инструменты классического и agile-менеджмента, такие как Scrum и Kanban, что особенно актуально в условиях высокой неопределенности. ****Реинжиниринг бизнес-процессов**** (BPR) используется, когда требуется радикальная перестройка работы организации – он предполагает пересмотр и оптимизацию ключевых процессов для повышения эффективности. Важную роль играют ****коммуникационные стратегии****, включающие регулярные встречи, обратную связь, обучение и вовлечение сотрудников в процесс изменений через workshops и мозговые штурмы.

Современные организации также активно используют ****методы бережливого производства (Lean)**** и ****гибкие методологии (Agile)****, которые позволяют внедрять изменения постепенно, минимизируя риски. ****Цифровые инструменты**** (системы управления изменениями, CRM-платформы, дашборды аналитики) помогают отслеживать прогресс и корректировать стратегию. Для работы с сопротивлением применяются ****социотехнические методы****, такие как коучинг, наставничество и формирование рабочих групп из числа ключевых сотрудников. В завершающей фазе изменений важно проводить ****оценку эффективности**** через KPI, опросы удовлетворенности и аудит процессов, чтобы закрепить положительные результаты и выявить зоны для дальнейшего улучшения.

Вопросы к самостоятельной работе

1. Модель организационных факторов.
2. Среда задач.
3. Факторы генеральной среды.

Самостоятельное изучение темы 3

Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления

Теоретическая часть

Сопротивление изменениям в организациях возникает из-за множества факторов, связанных как с индивидуальными реакциями сотрудников, так и с организационными барьерами. На личностном уровне сопротивление часто объясняется страхом перед неизвестностью, потерей стабильности или профессиональной некомпетентностью в новых условиях. Люди могут опасаться, что изменения приведут к увеличению нагрузки, снижению статуса или даже увольнению. Кроме того, играет роль привычка и инерция мышления – сотрудники склонны цепляться за привычные методы работы, даже если они неэффективны. На организационном уровне сопротивление может быть вызвано недоверием к руководству, плохой коммуникацией, жесткой бюрократической структурой или конфликтом интересов между подразделениями.

Для преодоления сопротивления необходимо применять эффективные стратегии коммуникации и вовлечения. Во-первых, важно разъяснять цели и выгоды изменений, используя разные каналы (совещания, рассылки, личные встречи). Во-вторых, следует вовлекать сотрудников в процесс – например, через рабочие группы, мозговые штурмы или пилотные проекты, что повышает их мотивацию и снижает уровень тревожности. В-третьих, обучение и поддержка (тренинги, наставничество, коучинг) помогают персоналу адаптироваться к новым условиям. Также полезно выявлять и учитывать мнение ключевых стейкхолдеров, поскольку их поддержка может значительно ускорить процесс преобразований.

Еще одним важным аспектом является постепенность внедрения изменений и

демонстрация быстрых побед. Если сотрудники видят, что нововведения дают положительные результаты (например, упрощают работу или повышают доходы), их сопротивление снижается. Для работы с наиболее устойчивыми формами противодействия можно применять методы мотивационного воздействия – от нематериальных стимулов (признание, карьерные перспективы) до изменения.

Сопротивление изменениям в организациях возникает вследствие комплекса психологических, социальных и организационных факторов. На индивидуальном уровне ключевыми причинами выступают страх перед неизвестностью, опасение потерять привычный комфорт и статус, а также недостаток информации о предстоящих преобразованиях. На групповом уровне сопротивление усиливается за счет сложившейся организационной культуры, неформальных норм и традиций, которые создают инерцию коллективного поведения. Организационные причины включают несовершенство системы коммуникации, жесткую бюрократическую структуру и отсутствие четкого видения будущего со стороны руководства.

Для эффективного преодоления сопротивления необходимо применять комплексный подход, сочетающий информационные, социальные и административные методы. Важнейшим инструментом является прозрачная и своевременная коммуникация, разъясняющая сотрудникам цели изменений, их выгоды и ожидаемые результаты. Вовлечение персонала в процесс преобразований через создание рабочих групп, проведение мозговых штурмов и пилотных проектов значительно повышает уровень принятия изменений. Особое внимание следует уделять обучению и поддержке сотрудников, помогая им приобрести новые компетенции, необходимые для работы в изменяющихся условиях.

Наиболее эффективными стратегиями минимизации сопротивления выступают: демонстрация быстрых побед, которые наглядно показывают преимущества нововведений; адаптация изменений под особенности организационной культуры; использование методов мягкого давления через систему мотивации и KPI. В случаях сильного сопротивления может потребоваться адресная работа с ключевыми влиятельными сотрудниками и постепенное, поэтапное внедрение изменений. Важно помнить, что успешное проведение организационных изменений требует не только грамотного управления процессом, но и учета человеческого фактора, терпения и последовательности в реализации намеченных преобразований.

Вопросы к самостоятельной работе

1. Проблемы функционирования организации.
2. Системность в обеспечении ресурсами.
3. Организация производства.
4. Ориентация на конечный результат.
5. Интересы стратегических групп.

Самостоятельное изучение темы 4

Принятие решений в организациях в условиях изменений

Теоретическая часть

Принятие решений в условиях организационных изменений представляет собой сложный процесс, требующий особых подходов и методов управления. В отличие от стабильных условий, изменения создают повышенную неопределенность, что значительно

усложняет процесс выбора оптимальных решений. Руководителям приходится учитывать множество динамичных факторов: сопротивление сотрудников, быстро меняющуюся внешнюю среду, ограниченность ресурсов и времени. В таких условиях традиционные рациональные модели принятия решений часто оказываются недостаточно эффективными, что требует применения адаптивных подходов, сочетающих аналитические методы с эмпирическими данными и интуицией.

Ключевыми особенностями принятия решений в условиях изменений являются необходимость ускоренных циклов анализа информации и высокая степень гибкости в реализации выбранных стратегий. Эффективными подходами в такой ситуации становятся итеративные методы (Agile), сценарное планирование и технология "быстрых прототипов", позволяющие тестировать решения на ограниченных участках перед масштабным внедрением. Особое значение приобретает вовлечение различных уровней управления в процесс принятия решений через механизмы делегирования и создания кросс-функциональных команд. Это не только ускоряет процесс выработки решений, но и повышает их качество за счет учета разных перспектив и профессиональных взглядов.

Для успешного принятия решений в условиях изменений организациям необходимо развивать культуру, поддерживающую инновации и обучаемость. Это включает создание систем быстрого сбора и анализа обратной связи, развитие эмоционального интеллекта у руководителей и формирование психологической безопасности для выражения альтернативных мнений. Современные технологии, такие как системы поддержки принятия решений на основе искусственного интеллекта и big data-аналитика, значительно расширяют возможности менеджмента в условиях неопределенности. Однако решающее значение остается за лидерскими качествами руководителей, их способностью сочетать аналитический подход с креативным мышлением и эффективно коммуницировать принимаемые решения всем заинтересованным сторонам.

Вопросы к самостоятельной работе

1. Управление развитием организации.
2. Способы управления сопротивлением в организации.

Самостоятельное изучение темы 5

Поддержка изменений. Стратегия изменений.

Теоретическая часть

Поддержка изменений в организации требует комплексного подхода, направленного на формирование позитивного отношения сотрудников к преобразованиям. Ключевым элементом является ****эффективная коммуникация****, которая должна быть прозрачной, своевременной и двусторонней. Руководству важно не только разъяснять цели и преимущества изменений, но и активно выслушивать опасения сотрудников, учитывая их обратную связь. Для усиления поддержки используются методы ****вовлечения персонала**** — создание рабочих групп, проведение обучающих программ и пилотных проектов, которые позволяют сотрудникам почувствовать свою причастность к процессу. Дополнительно применяются ****мотивационные механизмы****, такие как система поощрений, карьерные перспективы и публичное признание вклада работников в успех изменений.

****Стратегия изменений**** представляет собой системный план, определяющий этапы, методы и инструменты реализации преобразований. Одной из наиболее распространенных моделей является ****модель ADKAR****, которая включает пять ключевых этапов: осознание

необходимости изменений (Awareness), желание участвовать (Desire), знание о том, как действовать (Knowledge), способность реализовать изменения (Ability) и закрепление результатов (Reinforcement). Альтернативным подходом выступает ****модель Коттера****, состоящая из восьми шагов: создание ощущения срочности, формирование руководящей коалиции, разработка видения и стратегии, коммуникация видения, расширение полномочий сотрудников, достижение краткосрочных побед, закрепление изменений и интеграция новых подходов в корпоративную культуру. Выбор стратегии зависит от масштаба изменений, организационного контекста и готовности персонала.

Для успешной реализации стратегии изменений необходимо ****учитывать организационную культуру**** и ****управлять сопротивлением****. Это включает диагностику потенциальных рисков, разработку адаптивных сценариев и применение гибких методов управления, таких как Agile и бережливое производство (Lean). Важную роль играет ****лидерство**** — руководители должны демонстрировать приверженность изменениям, выступая ролевыми моделями для сотрудников. На завершающем этапе проводится ****оценка эффективности**** изменений через KPI, опросы удовлетворенности и аудит процессов, что позволяет корректировать стратегию и закреплять достигнутые результаты. Таким образом, поддержка изменений и грамотно выстроенная стратегия их реализации являются критическими факторами успешной организационной трансформации.

Вопросы к самостоятельной работе

1. Внедрение изменений.
2. Изменения личностного поведения в организации.

Самостоятельное изучение темы 6

Основные принципы управления процессом изменений

Теоретическая часть

Эффективное управление изменениями базируется на нескольких ключевых принципах, обеспечивающих успешную реализацию преобразований. ****Принцип системности**** требует рассматривать организацию как целостный организм, где изменения в одном подразделении неизбежно влияют на другие. Это предполагает комплексный анализ последствий и разработку взаимосвязанных мер. ****Принцип стратегической направленности**** подчеркивает необходимость четкого видения конечных целей и их согласования с миссией компании. Изменения должны быть не разовыми мероприятиями, а частью долгосрочной программы развития организации.

Важнейшим является ****принцип вовлеченности персонала****, согласно которому успех изменений напрямую зависит от степени участия сотрудников в процессе преобразований. Это достигается через прозрачную коммуникацию, обучение и создание мотивационных механизмов. ****Принцип гибкости**** требует адаптации методов управления к изменяющимся условиям, используя итеративные подходы и регулярную корректировку планов. Особое значение имеет ****принцип управляемого сопротивления****, признающий естественность негативной реакции на изменения и предусматривающий специальные методы работы с ним.

Завершающими в системе принципов выступают ****принцип ресурсного обеспечения**** (адекватное финансирование, временные и кадровые ресурсы) и ****принцип мониторинга и оценки****, предполагающий регулярный контроль промежуточных результатов. ****Принцип закрепления изменений**** требует интеграции новых практик в

организационную культуру через формальные регламенты и неформальные нормы поведения. Современный подход дополняет эти принципы ****принципом цифровой поддержки****, предусматривающим использование специализированных программных решений для управления процессом изменений. В совокупности эти принципы создают методологическую основу для эффективного проведения организационных преобразований.

Вопросы к самостоятельной работе

1. Тактика внедрений изменений.
2. Управление изменением мотивации в организации

Самостоятельное изучение темы 7

Структура системы управления изменениями.

Теоретическая часть

Структура системы управления изменениями представляет собой организационный механизм, обеспечивающий планомерное и контролируемое проведение преобразований. В ее основе лежит ****четкое распределение ролей и ответственности****, включающее создание специализированных структурных единиц – офисов управления изменениями, проектных групп или трансформационных комитетов. Центральное место занимает ****руководящий орган изменений****, который определяет стратегию, приоритеты и распределяет ресурсы. На операционном уровне работают ****рабочие группы****, отвечающие за реализацию конкретных инициатив, а ****координаторы изменений**** обеспечивают связь между различными подразделениями. Такая многоуровневая структура позволяет сочетать стратегическое видение с практической реализацией преобразований.

Ключевым элементом структуры является ****процессный компонент****, включающий стандартизированные процедуры инициации, планирования, реализации и контроля изменений. Он базируется на ****цикле PDCA**** (Plan-Do-Check-Act) и включает этапы диагностики текущего состояния, разработки программы изменений, внедрения и оценки результатов. Особое значение имеет ****система коммуникаций****, обеспечивающая своевременное информирование всех заинтересованных сторон через многоуровневые каналы передачи информации. ****Инструментальная составляющая**** структуры включает методики управления сопротивлением, системы мониторинга KPI изменений и цифровые платформы для координации работы.

Завершающим звеном структуры выступает ****система поддержки изменений****, включающая три взаимосвязанных блока. ****Ресурсный блок**** обеспечивает финансовое, временное и кадровое сопровождение преобразований. ****Мотивационный блок**** объединяет программы обучения, системы стимулирования и механизмы признания достижений участников изменений. ****Информационно-аналитический блок**** включает системы сбора данных, инструменты прогнозной аналитики и платформы для обратной связи. Такая комплексная структура позволяет создать устойчивый механизм организационного развития, способный адаптироваться к различным типам и масштабам преобразований, минимизируя риски и максимизируя эффективность изменений.

Вопросы к самостоятельной работе

1. Фокус организационных изменений.
2. Типология изменений.
3. Организационное развитие.
4. Персональное изменение в организации.

Самостоятельное изучение темы 8

Планирование и реализация стратегий управления изменениями

Теоретическая часть

Планирование стратегии управления изменениями начинается с **комплексной диагностики** текущего состояния организации, включающей анализ внешней среды, внутренних процессов и готовности персонала к преобразованиям. На этом этапе используются инструменты SWOT-анализа, оценки зрелости изменений и карт стейкхолдеров, которые позволяют выявить ключевые проблемы и точки роста. Разработанная стратегия должна содержать **четкое видение будущего**, конкретные измеримые цели, этапы реализации и критерии успеха. Важным элементом планирования становится создание **дорожной карты изменений**, которая определяет последовательность действий, распределение ресурсов и зоны ответственности, обеспечивая системный подход к трансформации. Особое внимание уделяется разработке **коммуникационной стратегии**, направленной на формирование позитивного отношения к изменениям у всех заинтересованных сторон.

Реализация стратегии управления изменениями требует **гибкого подхода**, сочетающего запланированные действия с возможностью оперативной корректировки. Основой успешного внедрения становится **формирование команды изменений**, включающей лидеров трансформации, внутренних консультантов и агентов изменений из числа ключевых сотрудников. Для минимизации сопротивления применяются **поэтапные методы внедрения**, такие как пилотные проекты и «быстрые победы», демонстрирующие преимущества нововведений. Особую роль играет **непрерывное обучение персонала** и создание поддерживающей инфраструктуры, включая системы мотивации и наставничества. В процессе реализации важно обеспечить **прозрачный мониторинг прогресса** через систему KPI и регулярную обратную связь, что позволяет своевременно выявлять и устранять возникающие проблемы.

Завершающей фазой становится **закрепление изменений** в организационной практике и культуре. Этот этап предполагает **формализацию новых процессов** через обновленные регламенты, стандарты и системы оценки, а также **интеграцию изменений** в повседневную деятельность сотрудников. Для устойчивости результатов проводится **оценка эффективности** преобразований с использованием качественных и количественных методов, включая аудит процессов, опросы удовлетворенности и анализ достижения стратегических целей. Успешные практики закрепляются через **программы признания и тиражирования**, а извлеченные уроки формируют базу знаний для будущих изменений. Такой циклический подход к планированию и реализации стратегий обеспечивает организации постоянное развитие и адаптацию в условиях динамичной внешней среды.

Вопросы к самостоятельной работе

1. Анализ конкурентной ситуации.
2. Стратегии конкурентного преимущества.
3. Стратегический анализ затрат.
4. Управление изменением поведения группы

Самостоятельное изучение темы 9

Мониторинг и контроль процесса изменений

Теоретическая часть

Мониторинг и контроль представляют собой ключевые элементы управления изменениями, обеспечивающие соответствие реальных результатов запланированным показателям. **Мониторинг** предполагает непрерывное отслеживание хода изменений через систему заранее определенных метрик и индикаторов (KPI), которые могут включать сроки выполнения этапов, уровень вовлеченности сотрудников, финансовые показатели и качественные изменения в процессах. Для сбора данных используются различные инструменты: регулярные отчеты, опросы сотрудников, фокус-группы и автоматизированные системы аналитики. Особое значение имеет **раннее выявление отклонений** от плана, что позволяет оперативно корректировать стратегию и минимизировать риски. Эффективный мониторинг основывается на принципах прозрачности, объективности и регулярности, обеспечивая руководство актуальной информацией для принятия решений.

Контроль изменений дополняет мониторинг механизмами управления отклонениями и обеспечения обратной связи. Он включает **формальные процедуры проверки** (аудит изменений, контрольные точки проекта) и **гибкие методы регулирования** (еженедельные планёрки, адаптивное перераспределение ресурсов). Важным аспектом контроля становится **анализ причин отклонений**, который проводится с использованием методов root cause analysis (анализ первопричин) и SWOT-анализа текущей ситуации. Для повышения эффективности контроля применяется **дифференцированный подход**: критические изменения требуют жёсткого регламентированного контроля, тогда как инновационные направления могут контролироваться через более гибкие agile-методики. Особую роль играют **цифровые платформы управления изменениями**, которые автоматизируют сбор данных и визуализируют прогресс через дашборды и системы бизнес-аналитики (BI).

Заключительным этапом становится **оценка результатов изменений** и интеграция полученных уроков в организационную практику. Она включает **сравнение достигнутых показателей** с целевыми значениями, **анализ удовлетворённости стейкхолдеров** и **оценку устойчивости изменений** в долгосрочной перспективе. Для комплексной оценки используются как количественные методы (сравнительный анализ KPI до и после изменений), так и качественные (интервью, case-studies). Полученные выводы **формализуются в отчётах** и становятся основой для: 1) корректировки текущих изменений, 2) совершенствования методологии управления изменениями, 3) планирования будущих трансформационных инициатив. Такой замкнутый цикл мониторинга, контроля и оценки создаёт систему непрерывного организационного обучения, повышая зрелость компании в управлении изменениями.

Вопросы к самостоятельной работе

1. Методы мониторинга и контроля процесса изменений.
2. Реинжиниринг бизнес-процессов.
3. Непрерывные изменения.

Самостоятельная работа предполагает подготовку презентации.

Презентация является самостоятельной работой студента. Тема выбирается студентом из ниже рекомендуемых в соответствии с его научными интересами.

Целевое назначение контрольной работы состоит в развитии у студентов навыков

теоретических исследований, обобщения и оценки полученных результатов.

При выполнении работы студент руководствуется следующими задачами:

- использует теоретические и практические исследования в области персонал-технологий;
- формирует навыки координации трудового коллектива и отдельного работника;
- овладевает навыками углубленной проработки поставленной проблемы, использования методов управления персоналом, оценки альтернативных решений, формулирования выводов и предложений по решению управленческих проблем в области управления персоналом организации.

Формулировка задания и его объем

Выполнение презентации представляет собой творческий процесс, в котором можно выделить несколько общих основных этапов:

1. выбор темы;
2. составление и согласование плана;
3. проведение теоретических исследований;
4. анализ исследуемой проблемы в конкретном регионе;
5. обоснование выводов и предложений;
6. написание и оформление работы.

Объем реферата должен составлять 15-20 слайдов.

Темы презентаций

1. Теории и модели управления изменениями: от Левина до Коттера
2. Диагностика готовности организации к изменениям: методы и инструменты
3. Причины сопротивления изменениям и стратегии их преодоления
4. Роль лидерства в успешном проведении организационных изменений
5. Коммуникация как ключевой инструмент управления изменениями
6. Методы вовлечения сотрудников в процесс изменений
7. Управление изменениями в условиях кризиса: стратегии и кейсы
8. Agile-подход к управлению организационными изменениями
9. Корпоративная культура и ее влияние на процесс изменений
10. Цифровая трансформация: особенности управления изменениями
11. Сравнительный анализ успешных и неудачных организационных изменений
12. Управление изменениями в государственном секторе: специфика и вызовы
13. Инструменты оценки эффективности организационных изменений
14. Роль HR-менеджмента в управлении изменениями
15. Управление изменениями в международных компаниях: кросс-культурный аспект
16. Бережливое производство (Lean) и управление изменениями
17. Кейсы успешных организационных изменений в российских компаниях
18. Психологические аспекты восприятия изменений сотрудниками
19. Управление изменениями в условиях слияний и поглощений
20. Будущее управления изменениями: тренды и новые технологии

Каждая тема может быть дополнена:

- Кейсами из практики известных компаний
- Интерактивными элементами (опросы, дискуссии)
- Практическими инструментами (шаблоны, чек-листы)

Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Блинов, А. О. Управление изменениями : учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – 4-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2023. – 303 с. : ил., табл., схем. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710927>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-05123-4. – Текст : электронный. (экземпляров неограниченно)

2. Цай, Е. Л. Управление изменениями : учебное пособие : [16+] / Е. Л. Цай, И. А. Шевчук, Д. В. Нехайчук. – 2-е изд. – Москва : Директ-Медиа, 2023. – 201 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=695315>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-3400-0. – DOI 10.23681/695315. – Текст : электронный. (экземпляров неограниченно)

Дополнительная литература:

1. Бабкина, О. Н. Управление изменениями : учебное пособие : [16+] / О. Н. Бабкина ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : АГРУС, 2019. – 264 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614457>. – Библиогр. в кн. – Текст : электронный. (экземпляров неограниченно)

2. Байнова, М. С. Система государственного и муниципального управления : учебник : [16+] / М. С. Байнова, Н. В. Медведева, Ю. С. Рязанцева. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 362 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572459>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-1545-0. (экземпляров неограниченно).

3. Резер, Т. М. Управление изменениями в административной сфере : учебное пособие / Т. М. Резер, Л. И. Воронина ; Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина. – Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2020. – 95 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=699119>. – ISBN 978-5-7996-3039-3. – Текст : электронный. (экземпляров неограниченно).

Интернет-ресурсы:

- 1 <http://fcior.edu.ru> - Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов
- 2 <http://www.ecsocman.edu.ru> - Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»
- 3 <https://biblioclub.ru/>. - ЭБС «Университетская библиотека онлайн
- 4 <https://biblio-online.ru/> - ЭБС «Электронная библиотечная система ЮРАЙТ»